

YEDİNCİ BÖLÜM

MALÎ İŞLER YÖNETİMİ İNCELEMESİ

1. **MALÎ YÖNETİM İNCELEMESİ AMAÇLARI VE SAFHALARI**

- ❖ Amaçları
- ❖ Malî işler misyonu, hedefleri ve sorumlulukları
- ❖ Malî işler birimi analiz şeması atılacak adımları
- ❖ Malî işler şirdoku için bilgi kaynakları

2. **MALÎ İŞLER YÖNETİM SONUÇLARI VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ**

- ❖ Kısa vâdeli fon bulmadaki performansı
- ❖ Fon akışındaki performansı
- ❖ Malî işler yönetiminin şirkete maliyeti

3. **MALÎ İŞLER(FİNANS) POLİTİKASI**

- ❖ Büyümenin dengelenmesi
- ❖ Malî kaynakların araştırılması ve seçimi
- ❖ Temettü dağıtımı
- ❖ Malî politikaların sonuçları

4. **MALÎ İŞLER KAYNAKLARI**

- ❖ Malî işler biriminin maddî imkânları
- ❖ Malî işler birimi beşerî kaynakları

5. **MALÎ İŞLER ORGANİZASYONU**

6. **MUHASEBE METOTLARI VE DENETİM**

- ❖ Genel muhasebe
- ❖ Analitik muhasebe ve bütçe yönetimi
- ❖ Finans yönetimi

7. **MALÎ İŞLER VE ÇEVRE İLE İLİŞKİLER ANALİZİ**

- ❖ Bankacılık sistemiyle ilişkilerin analizi
- ❖ Sermaye piyasası ile ilişkiler analizi
- ❖ Malî mevzuat ve şirkete etkileri

8. **MALÎ İŞLER VE DİĞER BİRİMLERLE İLİŞKİLERİ**

9. **MALÎ İŞLER İNCELEME SONUÇLARI**

- ❖ Sentez tablosu
- ❖ Malî işler yönetimi ve sebep sonuç ilişkileri

10. **MALÎ İŞLER YÖNETİMİNE DAİR TAVSİYELER**

MALİ İŞLER YÖNETİM İNCELEMESİ AMAÇLARI VE SAFHALARI

Amaçları

Şirketlerin başarısı için önceki bölümlerde incelediğimiz şekilde üretim yapmaları, mal ve hizmetlerini pazarlamaları, üretim ve pazarlamalarında yenilikleri uygulamaları önemlidir. Ama yetmez. Ticaret ve sanayi hayatımıza bir göz atacak olursak, iyi bir ürün veya iyi bir müşteri kitlesi yakalayarak bir anda önemli başarılar kazanmış, hızla büyümüş, ama kısa zamanda silinip gitmiş pek çok şirket hikâyesi buluruz. Pek başarıyla büyüyüp serpilirken ne oluyor da bu şirketler birden bire göçüveriyorlar? Bir genelleştirme yapacak olursak, bunların doğru tek bir izahı yapılabilmektedir: Bu şirketler yeterli malî kaynaklara sahip olmadıkları ve doğru yönetilmedikleri için batmışlardır.

Şirket Başarı Denklemimizin(ŞB) ana bileşenlerinden birisi “kaynaklar” idi. Malî kaynaklar bunlardan birisidir ve fon akışı vücudun kan dolaşımı görevini yapmaktadır. Şirkete gerekli sermayeyi bulmak, fon akışını sağlamak ve şirketi malî emniyet içinde büyütüp geliştirmek için, Malî İşleri yöneten bir birime(Bu birimin adı koordinatörlük, müdürlük vs olabilir) ihtiyaç vardır.

Şirketin malî işlerini yürütmekten sorumlu birimi incelemenin üç amacı vardır:

- Şirketin işlerine ve büyüklüğüne uygun bir malî yönetimi bulunup bulunmadığını ortaya koymak,
- Şirketin yaşaması ve sağlıklı gelişmesi için yeterli malî kaynaklara sahip olup olmadığını tespit etmek,
- Şirketin stratejisini çizerken bu malî kaynakları gerçekten dikkate alıp almadığını incelemek.

Para her zaman nadir ve kıymetli olmuştur. Hele yaşadığımız konjonktürde, şirketlerinin bekasını ve global başarıyı hedef alan yöneticiler bu gerçeğin daha acımasız olduğunu görmüşlerdir. Bu durumda yöneticiler şirketlerinin ticarî, teknik, sosyal performansını düşündüklerinden daha çok malî performansını düşünmek zorundadırlar. Malî performans şirket için hem amaç, hem de saydığımız öbür fonksiyonlar için var olma sebebidir.

Malî İşler Birimi Misyonu, Hedefleri ve Sorumlulukları

MİSYONU

- Şirket ve faaliyetleri için gerekli malî varlığı ve finans kaynaklarını yönetmek. Bunun için:
 - Genel ve analitik muhasebe tutmak,
 - Kasa giriş ve çıkışlarını takip etmek,
 - Şirketin kredi ihtiyaçlarını karşılamak,
 - Kaynaklarını yönetmek
- Şirket yöneticilerine ve uygulama sorumlularına malî bilgileri tedarik etmek
- Şirketin malî ve hukukî mesuliyetlerini takip ve ifa etmek

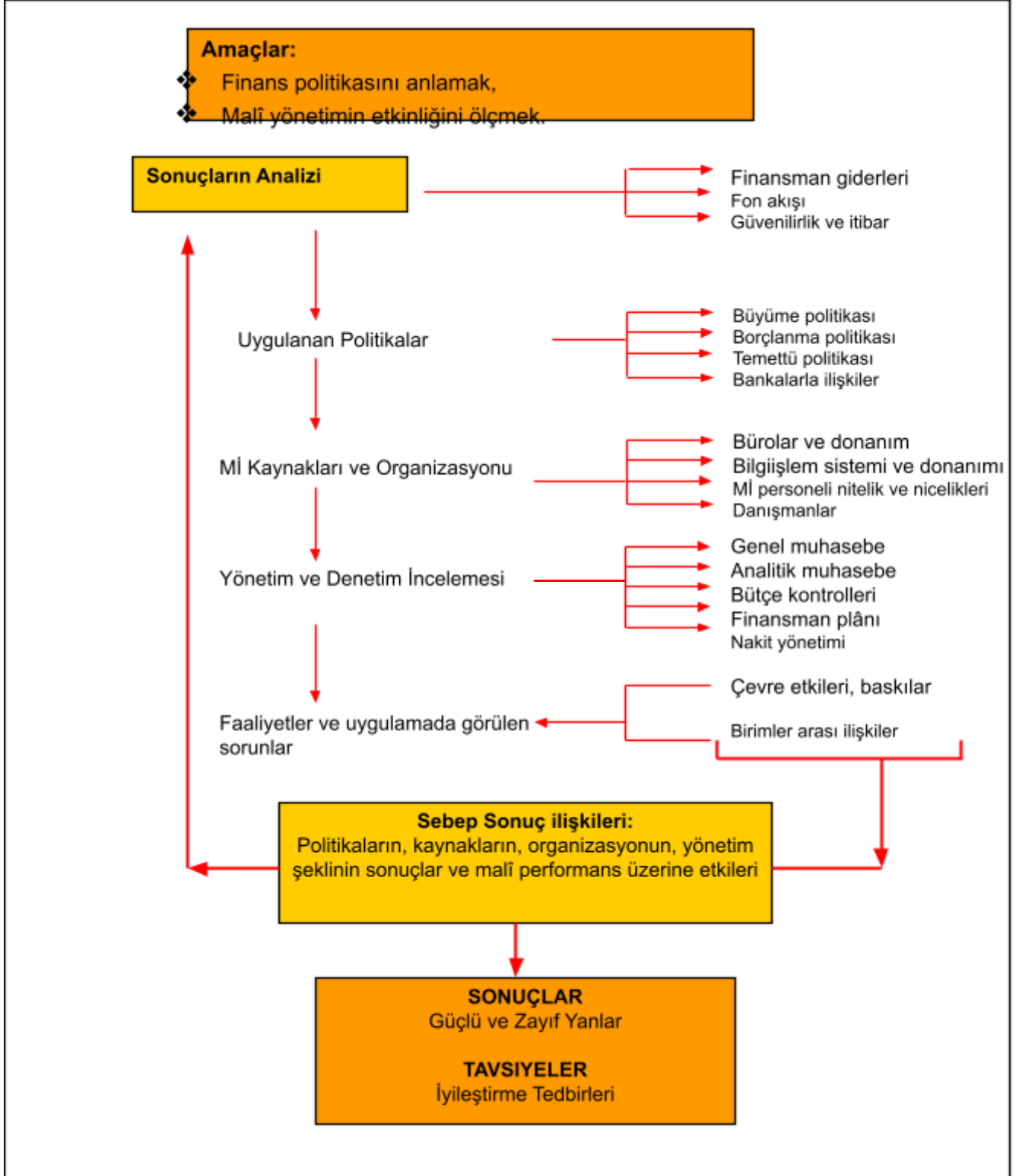
HEDEFLERİ

- Muhasebe ve finans bilgilerini doğru ve güvenli olarak hazır bulundurmak
- Şirkete ihtiyacı olan krediyi(finans kaynaklarını) en az maliyetle tedarik etmek
- Malî / finans işleri biriminin giderlerini(yönetim giderlerini) azaltmak

SORUMLULUKLARI

- Şirketin sağlıklı olarak büyümesi ve gelişmesi için kârlılık ve nakit akış dengesini gözetmek.

Malî İşler Birimi Analiz Şeması



Doğru bir analiz gerçekleştirebilmek için çok çeşitli bilgiye ihtiyaç vardır. Şirket içinden ve dışından temin edilebilecek malî yönetim bilgileri için aşağıdaki kaynakları kullanılabilir.

Konusu	Bilgi Türü	Bilgi Kaynağı
Bankacılık Sistemi	Kredi Türleri Faiz Hadleri Kredinin Temin Maliyeti	Bankalar Birliği Yayınları Merkez Bankası Yayınları Bankacılarla Görüşmeler
Sermaye Piyasası	Finansman Kaynakları	İktisat ve Finans İhtisas Yayınları İMKB Bültenleri
Genel Ve Hukûkî Çevre	Kanunlar, Tüzükler, Karamameler	Özel Yayınlar Resmî Gazete
Mİ / Finans Birimi Maddî Ve Beşerî Kaynakları	Büro Ve Donanımları Personel Sayıları, Nitelikleri	İşyeri, Büro Ziyaretleri İle Tespitler Personel Kayıt Fişleri(Şirketin İK Kayıtlarına Müracaat)
Politikaları	Finansman Politikası Kaynakların Nasıl Sağlandığı	İç Yazışmalar, Yöneticilerle ve Bankacılarla Görüşmeler
Yönetim Tarzları	Tahmin ve Planlama Sistemi Yönetim Kontrolü	Bütçeler Denetleme Raporları
Faaliyetleri Ve Sonuçları	İş Hacmi İdarî Ve Malî Giderler	İş Yükünü gösteren evrak, rapor, toplantı, ziyaret vs aktiviteler, Genel Muhasebe Kayıtları Analitik Muhasebe Kayıtları

MALİ İŞLER YÖNETİM SONUÇLARI VE PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

Burada dikkate alınacak bilgiler Malî İşler / Finans işlerini yürüten birimin yönetim kalitesini ve performansını gösterecek özellikte olmalıdır. Şirketin malî sonuçlarıyla ilgili analizler kitabın ikinci bölümünde ele alınmıştır. Malî işleri yürüten birim işte orada bildirilen tabloları, rasyoları ve bunların ortaya koyduğu yorumları doğru yapabilmeli, yönetimin stratejik kararlarına esas olacak verileri hazırlamalı, etkili bir iç düzen kurmalıdırlar. Bu itibarla şirketin genel kârlılık ve nakit akışı bilgilerinin, her stratejik işin(SİB) kârlılığını, yasal sorumlulukların tam ve zamanında yapılıp yapılmadığını incelemek gerekir. Bunlar arasında şu hususlara öncelik verilebilir:

- Şirkete sağlanan finansal kaynaklar ve finansman giderleri, kârlılık üzerine etkilerini,
- Fon akışının (nakit ihtiyacı) ne kadar başarıyla sağlandığını,
- Mali İşler Biriminin giderlerini ve şirkete maliyetinin ne olduğunu incelemek gerekir.

Şirkete Sağlanan Finansal Kaynaklar ve Finansman Giderleri Analizi.

Finansman giderleri olarak iki hususu ayırmak gerekir. Bunlar orta ve uzun vâdeli borçlara ödenecek faizler ve diğer masraflardır.

Faizler	N	N - 1	N - 2
Orta ve uzun vadeli krediler için ödenen faiz tutarı			

Diğer Kredi Masrafları

İskonto, ... vs Toplam Tutarı			
Rasyo: Kısa Vadeli Kredi Giderleri / Satış Tutarı			
Kısa Vadeli Banka Kaynaklarının Ortalama Faiz Oranı %			

Plasmanlar

Kısa vâdeli plasmanlar tutarı			
-------------------------------	--	--	--

Fon Akışında Performans

Fon akışı bir şirketin üretim ve pazarlama faaliyetlerinin bir sonucu olduğu kadar, finansman stratejisinin ve malî işlerin nasıl idare edildiğinin de bir sonucudur.

Fon akış performansını anlamak için (kitabın 2. bölümünde ele alındığı üzere) şirketin malî sonuçları incelenmelidir. Malî kararlarda malî işlerden sorumlu müdürün fikri ve katkısı olmalıdır. Onun görüş ve tekliflerinin bazen itibara alınmadığı ve patron tarafından resen karar verildiği durumlar olmaktadır. Böyle uygulamalar da mali yönetimin bir göstergesi olarak yorumlanmalıdır. Malî sonuçları birkaç temel gösterge ile sınırlandırıp yıllar itibariyle seyrini inceleyelim:

Fon akışı		N	N - 1	N - 2
	Brüt kâr			
--	Δ İSİ (işletme sermayesi ihtiyacındaki değişme)			
=	Nakit Varlığı(?)			
--	Dönem içindeki yatırım			
=	Bakiye A (iktisadî değerlendirme)			
--	Borçlanma Faiz giderleri Kurumlar vergisi			
=	Bakiye B (malî değerlendirme)			
	Yönetimin tasarruf edebileceği bakiye = A + B			
--	Temettüler Alınan krediler Δ sermaye değişmesi İstisnaî faaliyetler için kullanılan Bir yıldan kısa süreli borçlar			
=	Likidite değişmesi			

Bu konuda isabetli değerlendirmeler yapabilmek için ikinci bölümde genişçe ele aldığımız fon akış tablosunu incelemek lâzımdır. Daha geniş bilgi için bakınız: WALSH, C.(1996) les ratios cles du management, 2. ve 5. bölümler.

Malî İşler / Finans (MİF) Yönetiminin Şirkete Maliyeti

Gider Kalemleri	N - 2	N - 1	N - 1
Mİ biriminin ücretleri ve eklentileri Danışmanları, dışardan kimselere yapılan ödemeler Büro kırtasiye vb sarf giderleri Telefon / PTT giderleri Bilgi işlem giderleri Seyahat, yol giderleri Diğer giderler			
MİF Birimi Toplam Giderleri			
Rasyo = MİF Birimi Toplam Giderleri / Satış Tutarı			
Bir milyon liralık ciro için MİF maliyeti			

MALİ İŞLER / FİNANS POLİTİKASI

Bir şirketin malî / finans politikasını incelemekten amaç, şirketin varlığını sürdürmesi ve büyümesi için ihtiyaç duyduğu / duyacağı finansmanı nereden ve nasıl karşıladığı / karşılayacağı hakkında alternatif tasarılarının ve uygulama araç ve yöntemlerinin neler olduğunu anlamaktır.

Her şirkette malî kararlar alınır ve farkında olarak veya olmayarak bir finans uygulaması yapılır. Bunlar bazı şirketlerde hesaba dayanan bilgilerdir, bazıları ise "saldım çayıra" mantığıyla belirsizdir, karışıktır, hattâ çelişiktir. Her işadamı "hesabını bildiğini" söyler. Ama orta ve küçük boy(KOBİ), hatta bazı büyük şirketlerin bile gerçek bir finans politikalarının olmadığını, bu işi arka odadaki muhasebecinin bir sorumluluğu olarak gördüklerini, "sabah ola, hayır ola" hesabıyla iş yürüttükleri bilinmektedir.

Yöneticiler hem şirketin genel portföy dengesini kurmak, hem de stratejik işlerini(SİB) geliştirmek, çeşitlendirmek, piyasaya girmek veya çıkmak için seçimler yaparlar. Her seçimin gerektirdiği finans miktarı ve kaynakları farklıdır. Meselâ AR-GE çalışmaları, yatırımlar veya büyüme ne kadar canlı ise, kaynak tahsisleri ve işletme sermayesi ihtiyacı(İSİ) o kadar fazla olacaktır. Bu itibarla şirket doktoru finans politikasının bir esasa dayanıp, dayanmadığını ve tutarlılığını araştırmak durumundadır. Yani şirketin stratejisine göre ihtiyaç duyduğu finansmanı hangi kaynaklardan karşıladığına dair bilgiler edinmelidir.

Malî politikanın esası, şirketin bekasını ve gelişmesini emniyet altında bulundurmaktan bakımından, kârlılık ve finansman ihtiyacını birlikte çözümlenektir.

Şu hâlde Mali işler / finansman müdürü tüm bu finans kaynaklarının nereden ve nasıl sağlanacağına, hangi alanlara yönlendirileceğine karar verilirken sorumluluk taşımaktadır.

Bu sorumluluk doğrudan karar verip uygulamak şeklinde olabileceği gibi, kararı patron veriyorsa, bu stratejik kararın kârlılık ve fon akışı(nakit ihtiyacı) bakımından ne anlama geldiği hakkında bilgi verip, ona danışmanlık yaparak dolaylı biçimde de olabilir.

Aşağıdaki soru formları yardımıyla şirkette büyümenin nasıl dengelendiği, hangi malî kaynaklardan faydalandığı ve kâr paylarının(temettü) dağıtımı hakkında bilgi sağlanabilir.

❖ Büyümenin Dengelenmesi

Birçok şirkette dengeli büyüme maalesef doğru olarak bilinmemektedir. Bir şirketin iflâsa sürüklenmeden sağlıklı bir şekilde götürebileceği azamî büyüme hızı, kendi kârlılığı(otofinansman kapasitesi) ile sınırlıdır. Bir dönem içindeki ofofinansman gücü(OFK) şu üç parametreden büyük olmalıdır:

Bu dönemde yapılan yatırımlardan,
İşletme Sermayesi İhtiyacı (İSİ)artışından,
Ödenecek borç faizlerinden.

Bu ilişkileri aşağıdaki gibi bir denklemlerle gösterebiliriz:

$$\text{DÖNEMİN OTOFİNANSMAN KAPASİTESİ} > \text{YATIRIMLAR} + \text{İSİ} + \text{FAİZ ÖDEMELERİ}$$

Anket Formu: Büyüme Nasıl Dengeleniyor?

- Dengeli bir büyüme için azamî büyüme hızının ne olması gerektiği (veya yıllık satış tutarının müsaade ettiği büyüme hızı) hesaplanıyor mu?
- Hesaplanıyor ise, gerçek büyüme hızı bundan yüksek mi, düşük mü?
- Eğer gerçek büyüme hızı şirketin kaldırabileceği büyümeden fazla ise, bunun sebepleri nedir?
 - Piyasa hızlı büyüdüğü için?
 - Pazar payını artırmak istediğimiz için?
 - Büyük hacim(ölçek ekonomisi) yakalayarak, kârlılığı artırmak için?
- Bu hâlin sürekli olamayacağını düşünüyor musunuz?
- Yüksek büyüme hızını korumayı düşünüyorsanız, ne yapmayı tasarlıyorsunuz:
 - Otofinsman kapasitesini(OFK) daha da artırmak?
 - Büyümenin finansman ihtiyacını azaltmak?
 - Başka yollarla(neler olduğu açıklanacak)?

❖ Malî Kaynakların Seçimi

Finans kaynakları ararken bilânçodaki duran varlıklar ile, kısa vâdeli borçları ayrı tutmalıdır. Finansman Müdürü ihtiyaçların özelliğine göre denge kurmaktan sorumludur.

Anket Formu: Finansman Nasıl Sağlanıyor?

- Güvenli, devamlı ve dengeli finansal kaynaklara sahip olmak için nasıl bir politika uyguluyorsunuz:
 - Kâr dağıtmıyoruz. Olabildiğince yedekte tutuyoruz,
 - Her zaman banka kredisi alıyoruz,
 - Ortaklardan ödünç istiyoruz,
 - Hisse senedi çıkarıyoruz,
 - Sermaye artırıyoruz:
 - Hisse sahiplerine müracaatla,
 - Yeni ortaklar bularak,
- Yatırımların finansmanında nasıl bir politika güdüyorsunuz?
 - Banka kredisi alarak?
 - Ödünç ve kiralama yoluyla?
- Orta ve uzun vâdeli borçlanmalarda kaldıraç etkisi sağlanıyor mu?
- Kısa vâdeli banka borçları için her yıl bankalarla pazarlık(müzakere) yapıyor mu?
 - kredi paketlerinin miktarları üzerinde?
 - Faiz oranları ve istenecek hizmetler için?
- Bankalarla ilişkileriniz aşağıdakilerden hangisine daha yakın:
 - Tam bir açıklık ve şeffaflık içinde çalışılıyor,
 - Tedbirli davranıyoruz,
 - Mümkün olduğunca az temas kuruluyor.
- Başka finansman imkânlarına sahip misiniz:
 - Kardeş / dost şirketlerden?
 - Sanayi grupları / büyük holdinglerden?
 - Borsacılar, yatırımcılardan?
 - Zengin ailelerden?

❖ Kâr Payları(Temettü) Dağıtımı

Şirket ortaklarına veya hisse sahiplerine sağladıkları sermaye karşılığı olarak, âdil ve yeterli miktarda kâr ödenmelidir. Pay sahiplerine ödenecek miktar iki şeyin karşılığıdır: Birincisi onların şirkete yatırdığı sermayenin karşılığı, ikincisi de yüklendikleri riskin karşılığıdır. Bu ikisine karşılık olarak ödenen miktar, ortakların bu parayı bankaya, tasarruf sandığına veya gayri menkule yatırmaları hâlinde sağlayacağı kazançtan daha câzip olması gerekir. Aksi halde şirkete kimse para yatırmaz. Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı şirketlerde bu miktar hisse

senetlerinin borsadaki değeri(hisse senetlerinin toplam değeri şirketin değerini verir) ile orantılıdır.

Demek ki şirketin Genel Müdürü ile Malî İşler Müdürü nazik bir meseleyle karşı karşıyadırlar: Şirkete ortak olarak veya hisselerini alarak sermaye yatırıncıları memnun etmek, aynı zamanda da şirketin otofinansmanını sağlamak.

Anket Formu: Kâr Payı Dağıtımı

<input type="checkbox"/> Kâr payları dağıtımında nasıl bir politika izleniyor? Niçin? <ul style="list-style-type: none">▪ Temettü dağıtılmıyor,▪ Mümkün olan en az miktarda pay dağıtılıyor,▪ Yüksek miktarlarda kâr payı veriliyor.
<input type="checkbox"/> Son üç yılda dağıtılan Kâr Payı / Toplam Kâr Oranı nedir?
<input type="checkbox"/> Ortakları veya hissedarlar şirketin niçin böyle bir politika güttüğünü biliyorlar mı? Gerekçesini onaylıyorlar mı?

❖ Malî Politikaların Sonuçları

Şirketin malî politikasının incelenmesi aşağıdaki noktalarla tamamlanmalıdır:

Şirketin malî belgeleri, kâr payı hesabı, hisse değerleri birbirini tutuyor mu?

Kâr miktarı ve dağıtılan temettü çalışılan sektör ve piyasa genelinde tatminkâr mıdır?

Bu arada şu hususu gözden kaçırmamalıdır: Bir KOBİ ile, bir holdingin, çok uluslu bir şirketin, bir sanayi şirketi ile bir büyük mağazanın finansman politikaları aynı şekilde değerlendirilemez.

MALİ İŞLER BİRİMİ KAYNAKLARI

❖ Malî İşler Biriminin Maddî İmkânları

Maddî Kaynaklar Listesi ve Değerlendirme	Zayıf	Orta	Güçlü
Bürolar ve düzeni Büroların alanı Konumu ve kullanılışlığı Çalışma rahatlığı, konforu			
Büro malzemeleri Mefruşat Dolaplar, etajerler, klasörler ve kütüphane Kasa Telefonlar, faks cihazı			
Bilgişlem Donanımı Bilgisayarlar Networks düzeni Programlar <ul style="list-style-type: none">- muhasebe- faturalama- ödeme- analitik muhasebe- bütçeleme ve kontrol- kasa ve nakit durumu- fon akışı			

❖ Malî İşler Birimi Beşerî Kaynakları

Maddî araçların listesi Değerlendirme	Zayıf	Orta	Güçlü
Muhasebe ve Finans Elemanları Sayıları Vasıfları(tecrübe, bilgi, uzmanlık)			
Yönetici kadro Muhasebe yetenekleri			

Finansman yetenekleri Yönetim yetenekleri Tahmin ve bütçe yetenekleri			
-----------------------------------------------------------------------------	--	--	--

MALİ İŞLERİN ORGANİZASYONU

Malî İşler / Finans Müdürlüğü Organizasyon Şeması	Müd.	Yard.	Kısım Amiri	Hesap Elmn.	Kullandıkları araçlar	Asıl Görevleri	İş hacmi
<pre> graph TD MD[Mali İşler / Finans Müdürü] --- MS[Muhasebe Şefi] MD --- BK[Bütçe ve Kontrol Şefi] MD --- VK[Veznedar Kasa] MD --- BIS[Bilgi İşlem Şefi] MD --- FYS[Fon Yönetim Şefi] MS --- MH[Müşteriler hesabı] MS --- TH[Tedarikçiler hesabı] BK --- BK1[Bütçe kontrolü] BK --- GM[Giderler ve maliyetler] </pre>	1	3	1	4	Tam	1.2. madde Genel ve Analitik muhasebe	

Malî işler / finans organizasyonu için tek model yoktur. Şirketin büyüklüğüne, işlerin çeşitliliğine, karmaşıklığına, müşterilerinin(toptancı, perakendeci, büyük mağazalar vb), bayi ve

temsilciliklerinin yapısına-dağılışına göre yapılanmalıdır. Böyle olmakla birlikte teşkilât şemasını çıkarmak ve bu organizasyonun ihtiyaca ne nispette cevap verdiğini irdelemek lâzımdır.

MUHASEBE METOTLARI VE DENETİMİ

Aşağıda bir dizi soru formu sunacağız. Bunları sormaktan maksadımız şirketin gerçekten etkili, modern finans yönetimini ve kontrolünü yapacak bilgi sistemine sahip olup olmadığını anlamaktır.

❖ Genel Muhasebe

	EVET	HAYIR
<p>Şirketin yapısına uygun, profesyonel bir muhasebe uygulaması var mı? Muhasebe işlerinin nasıl yapılacağına dair bir el kitabı veya iç talimat var mı? Bu talimatlara uygun davranıldığı düzenli olarak kontrol ediliyor mu? Kontroller hesap uzmanı veya yeminli malî müşavir tarafından yapılıyor mu? Görevler, yetki ve sorumluluklar açık olarak tarif edilmiş mi? Muhasebe kayıtları tüm işlemleri tam yansıtıyor, her gün takip ediliyor mu? Aylık mizan / dengeleme yapılıyor mu? Malî mevzuat gereği cetveller tam tutuluyor mu ve zamanında bildiriliyor mu?</p> <ul style="list-style-type: none">o Kurumlar Vergisi(KV)/o Katma Değer Vergisi(KDV)?o SSK Prim Ve Payları?		

❖ Alış ve Satışlar

<p>Müşterilere verilen faturaların(düzenleme tarihi, irsaliye, satış fiyatları, teslimat, tenzilât, vâdeler) doğruluğu muntazam kontrol ediliyor mu? Müşterilerin satın alma talepleri Ticaret Müdürlüğüne doğrulanıyor mu? Tedarikçilere düzenlenen hammadde vb girdi faturaları, önceki faturalarla(miktar, kalite, fiyat, teslimat ve ödeme süreleri itibarıyla) karşılaştırılıyor mu? Sözleşmeye uymadığı, bozuk çıktığı için iade edilen girdilerin ve şikâyetlerin tedarikçi tarafından giderildiği(telâfi edildiği) takip ediliyor mu? Büyük müşterilerin ve önemli tedarikçilerin şirketteki hesapları özel olarak inceleniyor mu? Tedarikçilerden alınmış, ama henüz faturası gelmemiş malların takibi için özel bir kayıt tutuluyor mu?</p>		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

❖ Kasa, Gelirler ve Giderler

<p>Giriş ve çıkışlara dair evrak işlem ânında hemen düzenleniyor mu? Çekler derhal bankaya teslim ediliyor mu? Alınan ve verilen çekler, senetler vâdelerine göre hemen tasnif ediliyor mu? Vâdeler birkaç gün önceden telefonla hatırlatılıyor, teyit ettiriliyor mu? Ödeme için uzatma(mehil) talepleri Ticaret Müdürlüğüne inceleniyor mu? Tedarikçilere ödemelerin nasıl yapılacağını şirket empoze edebiliyor mu? Her türlü çek ve senet çift imza ile veriliyor mu? Ödeme ne ile/ne zaman yapılacağı faturada belli mi? Tedarikçi teyit ediyor mu? Kasa hesabı her ay kontrol ve tasdik ediliyor mu? Banka ekstreleri(hesap özetleri) muntazam alınıyor ve denetleniyor mu? Her ay bankalarla hesap mutabakatı yapılıyor mu?</p>		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

❖ Analitik Muhasebe ve Bütçe Yönetimi

EVET HAYIR

<p>Şirket faaliyetlerine uygun bir analitik muhasebe sistemi kullanıyor mu?</p> <ul style="list-style-type: none"> Tam maliyetler sistemi? Doğrudan(değişken) maliyetler sistemi? <p>Muhasebe sistemi aylık maliyet ve marjları aşağıdaki şekilde veriyor mu?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ürünler İtibariyle? Ürün Hattı İtibariyle? Tedarik, Üretim, Pazarlama, İK vb Birimler İtibariyle? <p>Elde edilen sonuç bilgileri uygulayıcı birim sorumlularına iletiliyor mu?</p> <p>Şirket ayrıntılı ve tutarlı bir BÜTÇE hazırlıyor mu? Aşağıdaki ayrıntılar var mı?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ürünler (veya Pazar Bölümü) itibariyle satışlar bütçesi? Giderler ve Maliyetler Bütçesi: <ul style="list-style-type: none"> Ürünler x pazarlar(Pazar Bölümü) itibariyle dağıtım giderleri hesabı? Ürünler itibariyle giderler hesabı? Genel idarî giderler hesabı? Yönetim giderleri hesabı? Sonuçlar hesabı? Yatırımlar bütçesi? Nakit ihtiyacı ? <p>Bütçe gerçekleştirmeleri aylık olarak denetleniyor mu ve birim yetkilileriyle tahlil ve değerlendirme yapılıyor mu?</p> <p>Hedeflerinden ± sapmalar varsa, bunlar gelecek bütçe çalışmalarını daha isabetli yapmak için değerlendiriliyor mu?</p> <p>Bir ayın gerçekleştirmeleri alındıktan ve yorumlandıktan sonra, sonraki aylarda yapılacak işlemlere dair tahmin ve düzeltmeler yapılıyor mu?</p>		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

❖ Orta Vâdede Finans Yönetimi

<p>Şirket gelecek için (stratejik plân gereği) 3-5 yıllık bir finansman plânı yapıyor mu?</p> <p>❖ Cevap evet ise, tahminlerde aşağıdaki rakamlar var mı:</p> <ul style="list-style-type: none"> Çeşitli yatırımlar? İşletme sermayesi ihtiyacındaki artışı(ΔİSİ)? Borçların nasıl taksitlendirileceği ve ödemeleri? Kâr dağıtım tahminleri? <p>Şirketin otofinansman kapasitesini aşıldığında öngörülen ek finansman ihtiyacı aşağıdaki gibi ayrıntılandırılıyor mu?</p> <ul style="list-style-type: none"> Kasadan ne kadar çekileceği(Nakit fazlası veriyorsa)? Ne kadar aktif satılacağı? Ne miktar İSİ azaltması yapılacağı? Ne miktar sermaye artışı yapılacağı? Carî hesaplara sağlanacak ilâveler? Alınacak yeni borçların / kredilerin tahmini miktarları? <p>Finansman tahminleri her yılın sonunda gerçekleşen rakamlarla kıyaslanıp, dengenin aşıp aşılmadığı inceleniyor mu?</p> <p>Eğer finansman dengesi konjonktür veya başka sebeple aşılmış ise, finansman planı aşağıdaki şekilde yeniden yapılıyor mu?</p> <ul style="list-style-type: none"> Genel strateji olarak? Sâdece finansman stratejisi olarak? Finansman plânı yapılmıyorsa, bari yıl sonu bilançosundaki değişikliklerden dersler çıkarılıyor mu? Net İşletme Sermayesi(NİS)? İşletme Sermayesi İhtiyacı(İSİ)? Net nakit ihtiyacı(nakit fazlası veya açığı)? <p>Her yılın sonunda şirketin malî sonuçları ayrıntılı bir analiz ve değerlendirmeye tabi tutuluyor mu?</p> <p>Bu analizler rasyolarla(başarı oranlarıyla) hesaplanıp, yorumlanıyor mu?</p> <p>Malî tablolar şirketin pazarlama, yatırım, borçlanma ve kâr dağıtımını vs stratejilerinin sonucu olduğuna göre ciddiyetle yorum yapılıyor mu?</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uygulamanın başındaki yöneticiler tarafından? ▪ İcra kurulunda? ▪ Şirketin Yönetim Kurulunda? <p>Şirketin yukarıdaki tarzda hazırlanmış genel malî tablosu belli başlı iş ortaklarına(bankalara, sigorta kurumlarına vs) gönderiliyor mu? Şirketin malî tabloları rakip şirketler ve sektör değerleriyle kıyaslanıyor mu? Bu kıyaslamalar sonunda, rakiplerin stratejileri hakkında ne gibi dersler çıkarılıyor? Bu dersler şirketin stratejisini yeniden formüle etmeye yardımcı oluyor mu?</p>		
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

❖ Kısa Vâdeli Nakit Yönetimi

<p>Şirketin kısa vâdeli nakit ihtiyacı hakkında bir tahmin yapılıyor mu?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yıllık ihtiyacı olarak? ▪ Aylık ihtiyacı olarak? <p>Bu tahminler neye dayanarak yapılıyor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yıllık bütçe büyüklüklerine göre? ▪ Kasa giriş ve çıkışlarına göre? <p>Bu nakit ihtiyacı tahminlerine ilâve olarak çok kısa dönemli(haftalık) bankalar, tarihler ve miktarlarıyla da nakit karşılama listesi hazırlanıyor mu? Tahmin edilenler ile gerçekleşenler arasındaki sapmalar analiz ediliyor mu? Nakit ihtiyacı beklenenden fazla çıkmış ise, yanlışın tekrarlanmaması için tedbirler alınıyor mu? Neler?.....</p> <p>Bankalara olan borçlar miktarları ve vâdeleri göre biliniyor mu? Muntazam olarak takip ediliyor mu?</p> <p>Kredi alınan bankaların (kredi miktarı ve şartları, ek hizmetler vs) taahhütlerini tam olarak yerine getirmeleri titizlikle takip ediliyor mu?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kredi tediye tarihleri? ▪ Çeşitli kredi demeti arasındaki dağılımlar? ▪ Her krediye mahsus faiz nispeti? ▪ Komisyonlar? ▪ Her işlem başına sabit giderler ▪ İmzayı müteakip hemen ödeme? <p>Borçları en az yapmak için, hesaplar arasında aktarma yapılıyor mu? İhtiyaçtan fazlası meblâğ hemen vâdeli bir hesaba yatırılıp, değerlendiriliyor mu?</p>		
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

MALİ İŞLER VE ÇEVRE İLE İLİŞKİLERİ

❖ Bankacılık Sistemiyle İlişkiler

EVET HAYIR

<p>Çeşitli ticarî bankalarla çalışmak, yatırım ve kalkınma bankaları, Eximbank vb alternatifler size ne gibi avantajlar sağlıyor? Şirketinize bir kredi kullanılması onaylanmasından sonra lehte veya aleyhte etkiler oldu mu? Uzun vâdeli finansman kredileri kullanma hakkında bankalar arası rekabetin lehte / aleyhte etkisini yaşadınız mı? Sizce bankacılar bir ticaret bankasından beklenen görevleri tam ifa edebiliyorlar mı? Yoksa sâdece mevduat deposu gibi mi davranıyorlar? Kısa vâdeli nakit ihtiyacınız olduğunda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ İhtiyacınıza yetecek kadar krediyi alabiliyor musunuz? ▪ Uygun faiz nispetlerinde ve bazı hizmetleri de bulabiliyor musunuz? ▪ İhtiyacınıza uygun çeşitli alternatifler, imkânlar size sunuluyor mu? 		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

❖ Sermaye Piyasası İle İlişkiler

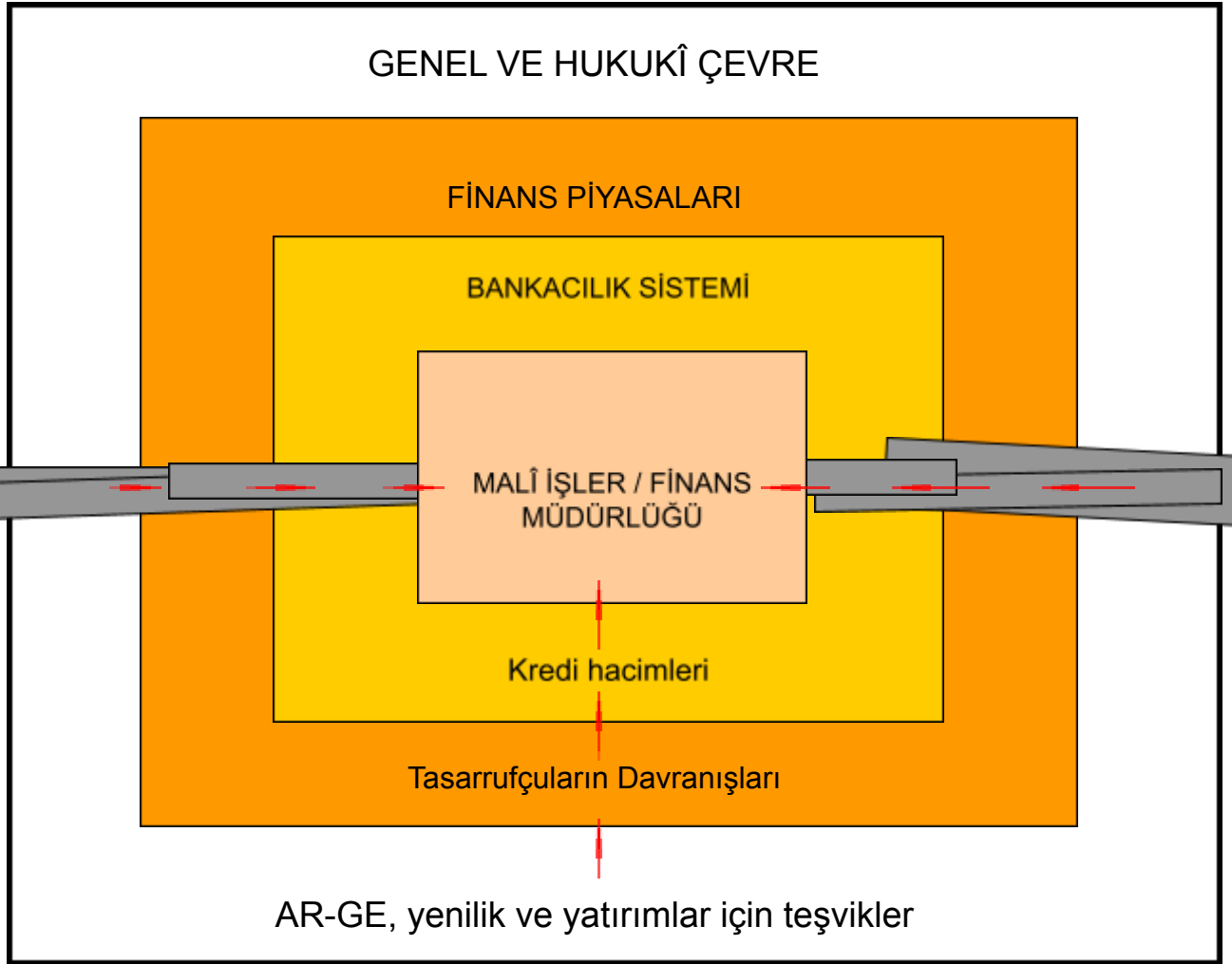
EVET HAYIR

İKKB girmenin şirketin büyümesi için bir imkân olduğuna inanıyor musunuz? Halkın hisse senetlerine yöneldiği bir ortamın şirketlerin finansman imkânlarını artıracaklarını düşünüyor musunuz?		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

❖ Mevzuat ve Şirket

Hükümetin uygulamakta olduğu para ve malî politikalarının şirketinizin gelişmesine destek olduğu kanaatinde misiniz? Vergi indirim, muafiyeti veya yatırım teşviklerinden faydalıyor musunuz? ▪ Yeniliklere sağlanan avantajlardan? ▪ Yatırım teşviklerinden? ▪ İstihdama katkı paylarından? ▪ Hükümetten şirketiniz(sektörünüz) için iktisadî ve malî(vergi) ne gibi çözümler bekliyorsunuz?		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Şirket Finansı Üzerinde Çevresel Tehditler ve Fırsatlar



MALÎ İŞLER VE DİĞER BİRİMLERLE İLİŞKİLER

Şirkette Malî İşleri yürüten birimin adı Müdürlük, Koordinatörlük veya Başkan Yardımcılığı vs olabilir. Şirketin çapı ve yönetim tarzıyla ilgili bir tercihtir. Ama isim, görevin mahiyetini etkilemez.

Malî İşler Biriminin çevre ile olan ilişkileri önceki maddede incelendi. Ancak şirket içinde birimler / fonksiyonlar arasında da etkileşim söz konusudur. Malî fonksiyonları üstlenen birim, tüm diğer birimlerde olduğu gibi, şirketin bir alt-sistemini oluşturur. Diğerleriyle her ân iletişim ve etkileşim içinde çalışır. Şu hâlde Malî İşleri merkeze alarak, \pm etkileşim içinde bulunduğu diğer birim ve fonksiyonları da çevresine yerleştirerek, iç ilişkiler ağını ortaya koyabiliriz. Şirketin Mali İşlerle en çok arakesiti olan birimleri şunlardır:

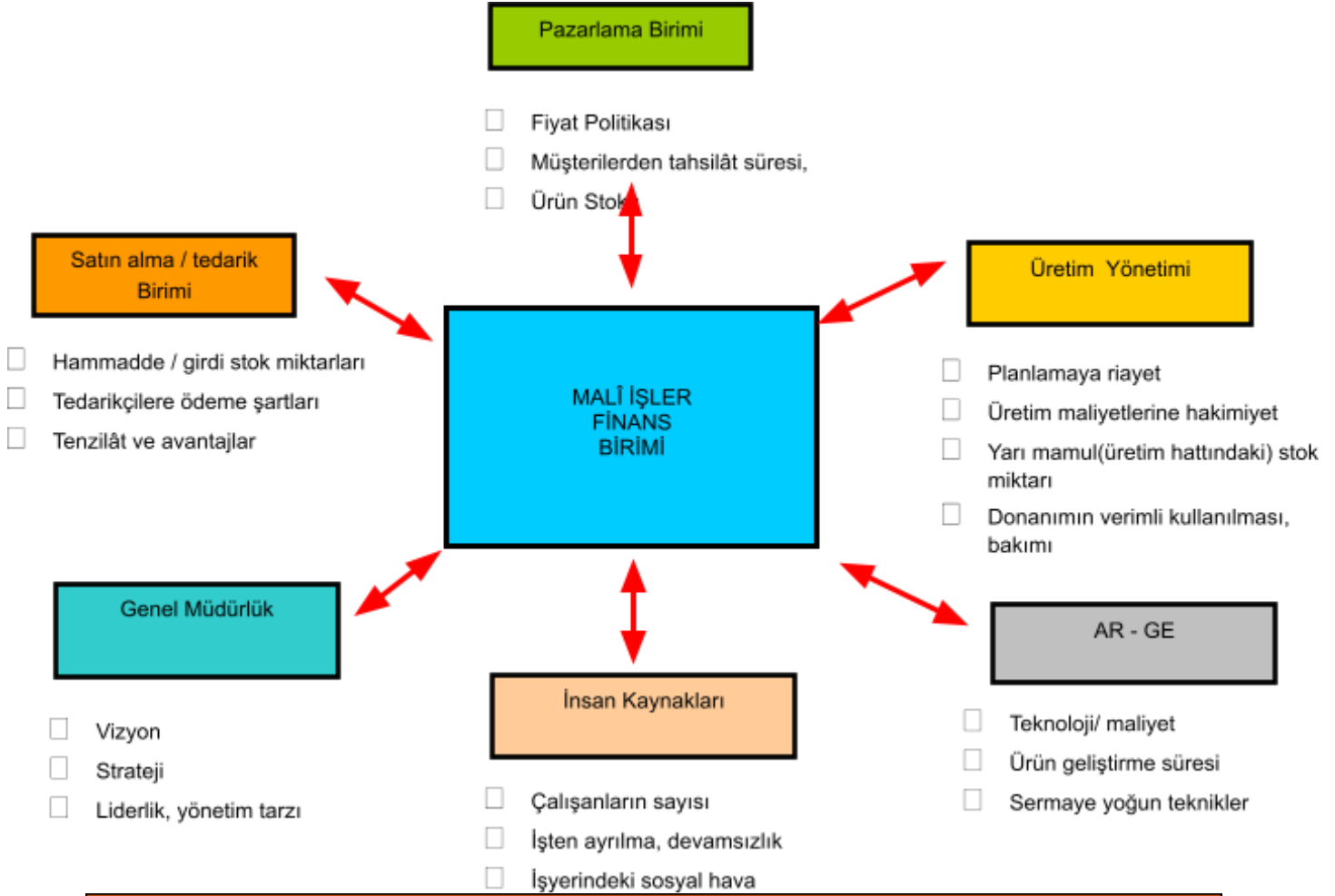
- Ticaret/ Pazarlama Birimi,
- Tedarik / Satın Alma Birimi,
- Üretim Birimi,
- İnsan Kaynakları Birimi.
- Üst Yönetim(Genel Müdürlük)

Şirket birimlerinin sayıları şirketlerin faaliyet alanlarına, büyüklüklerine, yöneticilerin(patronların) organizasyon anlayış ve kavrayışlarına göre değişir. Bu itibarla tam bir ilişki şeması ortaya koymak mümkün değildir. Ancak uzmanın üzerinde çalıştığı şirkette model olarak kullanabileceği bir şemayı veriyoruz. Bu şema yardımıyla birimler arasında tespit edilen bir sorunun sonuçlara nasıl yansıdığı, neticeyi nasıl etkilediği anlaşılabilir. 9. maddede **sebep x sonuç** bağlantıları bütünleştirilip, tavsiyeler sıralanacaktır.

Malî İşler ve Diğer Birimler Arasında Yaşanan Sorunlar Sonuçlara Yansıması

Üretim birimi ile ilişkilerde:	Üretim planlarının tek taraflı ve sık olarak değiştirilmesi, Üretim programının ve ödemelerin miktar ve tarihlerinin değişmesi	Gider hesaplarında belirsizlik: <ul style="list-style-type: none">▪ fon akışında, nakit yönetiminde zorluklar,▪ kısa vâdeli kredi ihtiyacında artış,▪ ve sonuç olarak, kısa vâdeli faiz ödemelerinde yükselme.
Ticaret Birimi ile ilişkilerde:	Satış fiyatlarında belirsizlik Stoklarda artış	Gelir hesaplarında belirsizlik, <ul style="list-style-type: none">▪ İSİ artışı, nakit açığı▪ Bankalarla ilişkiler, kredi politikası
Genel Müdürlük ile ilişkilerde:	Geleceğe dair strateji yok	Yatırımlarda belirsizlik, <ul style="list-style-type: none">▪ Yatırımların verimliliği,▪ Otofinsman kapasitesi,▪ Uzun / kısa vâdeli borç miktarları

Malî İşler ve Diğer Birimlerle İlişkiler



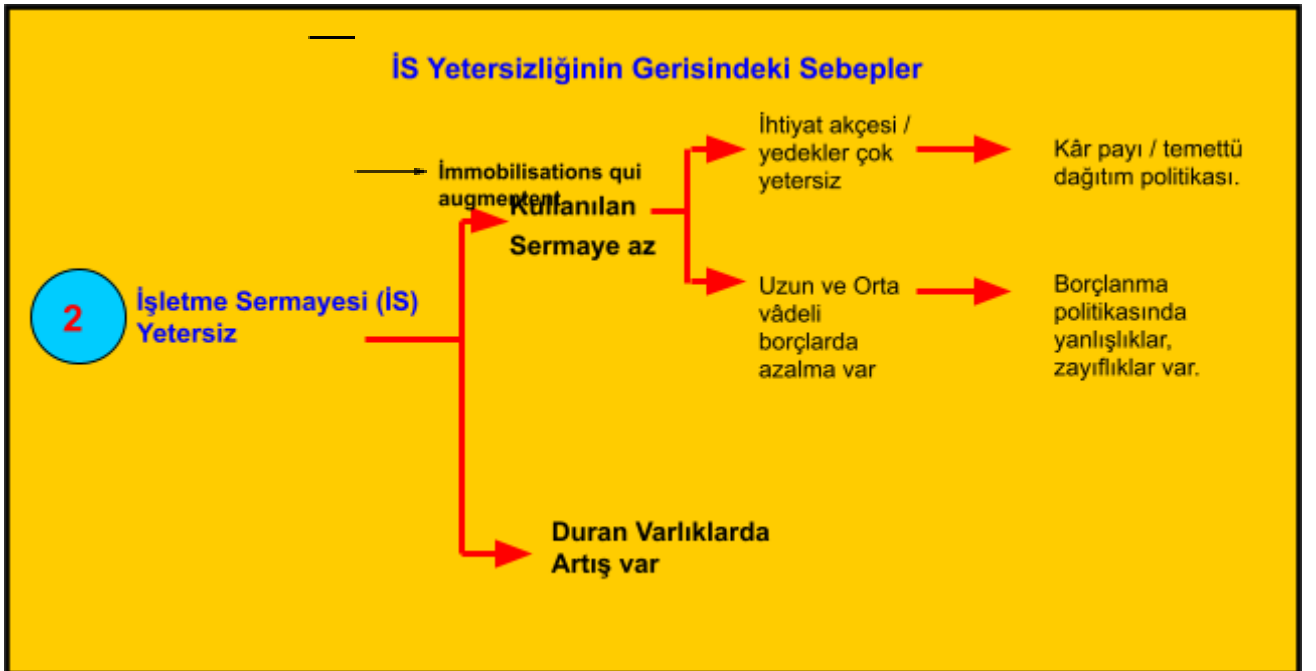
MALİ İŞLER YÖNETİM SONUÇLARI

SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME	Zayıf	Orta	Güçlü
<p>MADDÎ İMKÂNLAR</p> <p>Bürolar ve yerleşim düzeni Büro araçları, mefruşat Bilgiişlem araçları Bilgiişlem programlar, yazılımlar Haberleşme araç gereçleri</p> <p>BEŞERÎ KAYNAKLAR</p> <p>Mali işler / finans personeli sayısı Personelin nitelikleri / vasıfları Yardımcıların ve kısım âmirlerinin yetenekleri, Mİ / finans müdürü yetenek ve yeterliliği</p> <p>YÖNETİM TARZI VE GÖREVE HAKİMİYET</p> <p>Genel muhasebe Analitik muhasebe Bütçe hazırlama ve kontrol Fon yönetimi, ödeme zorluğuna düşmemekteki performansı Finans çevreleri ile ilişkiler ve kredi sağlamadaki performans</p>			

❖ Malî İşler Yönetimi ve Sebep Sonuç İlişkileri

Mİ / finans biriminin sahip olduğu maddî, beşerî imkânlar ve yönetim performansına dair bilgiler, birimler arası ve çevre ile ilişkiler incelendikten sonra, sıra sebep sonuç ilişkilerinin açıklanmasına gelmiş demektir.

Mİ / finans ilişkilerinin tamamını burada ele almanın imkânsızlığını tekrar etmeye gerek yok. Aşağıda Şirket Doktoruna referans teşkil edebilecek açılım örneği sunulmaktadır.



MALÎ İŞLER / FİNANS YÖNETİMİNE DAİR TAVSİYELER

Burada yapılacak olanlar prensip olarak; Ya tespit edilen yanlışlığın, yetersizliğin giderilmesi, ya da malî / performansın iyileştirilmesi için öneriler geliştirmektir. Bu öneriler inceleye geldiğimiz adımlar itibariyle şöylece sıralanabilir:

- Mİ / Finansman politikasında yapılacaklar,
- Birimin sahip olduğu kaynaklar düzeyinde yapılacak düzeltmeler,
- Mİ / finans biriminin organizasyonunda yapılması gerekenler,
- Mİ / finans yönetim tarzında yapılması gereken iyileştirmeler.

Bu konularda alınacak tedbirlerin âciliyeti ve taşıdığı önem derecesi de vurgulanmalıdır.

Teorik olarak bir şirketin tüm finansal sorunlarına yapılacak çözümleri sıralamak imkânı yoktur. Esasen bu konuda finans yönetim ve organizasyon kitaplarında geniş açıklamalar bulunabilir. Faydalandığımız kaynaklar listesinde bazıları bildirilmiştir.

Bir örnek vermek bakımından yukarıda incelenen sorun için aşağıdaki tavsiyeler yapılabilir:

Şirketin malî yapısını güçlendirmek lazımdır. Bunun için:

- Kârın daha önemli bir kısmı yedek akçe olarak ayrılmalıdır,
- Önemli yatırımlar yapılmış ise, borçlar akıllıca yayılıp, kaldıraç etkisinden yararlanmalıdır.

İşletme sermayesi ihtiyacı(İSİ) artışı daha iyi kontrol edilmelidir. Bu maksatla:

- Çok iyi bir stok yönetimi yapılmalıdır(stok devir hızı artırılmalıdır),
- Müşterilerdeki alacaklar daha kısa sürede tahsil edilmelidir,
- Girdi satın alınan tedarikçilerden, daha uzun süreli ödeme vâdeleri istenmelidir.

Nakit ihtiyacını, fon akışlarını çok sıkı takip etmeli ve bankacılarla kısa vâdeli ucuz kredi temin etmek için pazarlık yapmalıdır.